



Sie sind hier: [Home](#) >

Innovation ist keine Abteilung sondern ein Muster

18.09.2026 16:32:28 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Global Drucker](#)

[Forum](#), [Innovation](#)

Wie wiederkehrende Managementbedingungen die Innovationsfähigkeit prägen

Wie wiederkehrende Managementbedingungen die Innovationsfähigkeit prägen

Organisationen geben Innovation oft eine Adresse. Sie sitzt in einem Lab, einer Venture Unit, einem Transformation Office oder der Strategieabteilung. Die Adresse schafft Sichtbarkeit und Verantwortung. Sie kann aber auch eine Illusion erzeugen: dass Innovation dort stattfindet, während der Rest der Organisation weiterarbeitet wie bisher.

Eine Abteilung kann Ideen entwickeln, Experimente durchführen und externe Verbindungen aufbauen. Sie allein kann die Organisation nicht für neues Wissen empfänglich machen, über Grenzen hinweg handlungsfähig halten oder bereit machen, etablierte Entscheidungen zu verändern. Innovation entsteht aus einem umfassenderen Muster.

Wo das Muster sichtbar wird

Das Muster zeigt sich darin, worauf Führungskräfte achten, wie Entscheidungen wandern, wie Wissen geteilt wird, wie Spannungen behandelt werden und was nach einem Experiment

mit unbequemer Evidenz geschieht. Es zeigt sich im Verhältnis zwischen dem Erkunden neuer Möglichkeiten und der operativen Disziplin, die das heutige Geschäft braucht.

Nehmen wir ein Innovationsteam, das einen vielversprechenden Service entwickelt. Die Geschäftsbereiche werden an der kurzfristigen Marge gemessen. Technology-Kapazitäten sind ein Jahr im Voraus vergeben. Risk kommt erst in der Freigabephase hinzu. Kundenwissen bleibt bei Sales. Das Projekt mag erfinderisch sein, doch das organisatorische Muster zwingt es, jede Grenze einzeln zu überwinden.

Auch das Gegenteil ist möglich. Eine konventionelle Struktur kann Innovation unterstützen, wenn schwache Signale ins Gespräch gelangen, kleine Ressourcenbeträge bewegt werden können, Expertise leicht zueinanderfindet und Führungskräfte frühes Handeln als Lernquelle behandeln. Das Organigramm verrät nicht genug.

Innovation als Ergebnis von Management

Innovation wird häufig als Kulturfrage behandelt. Kultur ist jedoch nur ein Teil des Systems. Führungsverhalten, Strategie, Struktur, Routinen, Information, Anreize, Fähigkeiten und Beziehungen wirken zusammen. Nicht ein einzelnes Element, sondern ihre Interaktion erzeugt wiederkehrende Ergebnisse.

Diese Sicht vermeidet die falsche Wahl zwischen Kreativität und Umsetzung. Organisationen brauchen beides. Entscheidend ist die Konfiguration. Standardisierung kann Sicherheit schützen und anderswo Aufmerksamkeit für Erfindung freisetzen. Autonomie kann lokale Experimente beschleunigen und zugleich Fragmentierung erzeugen, wenn gemeinsame Schnittstellen fehlen. Kontrolle und Freiheit sind keine gegensätzlichen Tugenden, sondern Anforderungen, die bewusst gestaltet werden müssen.

Das gegenwärtige Muster lesen

Bevor Führungskräfte einen weiteren Innovationsmechanismus hinzufügen, können sie den Weg einer jüngeren Idee nachzeichnen. Wo entstand sie? Wer konnte sie deuten? Wann brauchte sie erstmals eine Bewilligung? Welche Messgrösse beeinflusste sie? Welches Wissen fehlte? An welcher Grenze wuchs oder verschwand die Energie?

Structured Reflection macht diese Beobachtungen zum Material gemeinsamer Untersuchung. Der Organisationszwilling verbindet sie mit der grösseren Arbeitswirklichkeit. In einer Guided Clarity Session unterscheiden Führungskräfte ein Einzelereignis von einem wiederkehrenden Muster und wählen, wo ein Experiment die Bedingungen verändern könnte.

Das ist keine Reifegradmessung und ergibt kein universelles Innovationsmodell. Ein Spital, ein Industrieunternehmen und eine digitale Plattform haben unterschiedliche Anforderungen. Die nützliche Frage lautet, ob das gegenwärtige Managementmuster zu der Innovation passt, welche die Strategie verlangt.

Eine Innovationsabteilung kann ein wertvoller Katalysator sein. Ihr Wert wächst, wenn die Organisation erkennt, dass Innovationsfähigkeit dem ganzen System gehört.

Die Reflexion fortsetzen

Wo ermöglicht unser heutiges Managementmuster Innovation — und wo behindert es sie?

Was macht diese Frage in Ihrer Organisation sichtbar?

DIE 3 UHR MORGENS FRAGE

Über Management Insights

Management Insights wurde von [Lukas Michel](#) gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.

Der [Organisationszwilling](#) macht organisatorische Muster für

Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- [Version zum Drucken](#)
- [Per E-Mail versenden](#)
- [Newsletter abonnieren](#)

- [Twittern](#)
-

Keine Kommentare vorhanden.

Lukas Michel | Management Insights | management-insights.ch